

ANALISIS PERANAN LEADERSHIP DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Oleh : Edi Suryadi ¹

ABSTRAK

Organisasi merupakan wadah sekelompok orang yang memiliki tujuan yang ingin dicapai melalui orang-orang yang ada di dalamnya. Pencapaian melalui orang-orang tersebut merupakan kunci tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Namun masih banyak masyarakat yang menilai keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dikaitkan dengan adanya proses produksi barang atau jasa yang berkualitas dan berkuantitas. Walaupun demikian jika ditelusuri lebih jauh, maka kita akan mendapatkan kenyataan bahwa bagian atau unsur penting bahkan terpenting di antara bagian-bagian tersebut adalah sumber daya manusia, personalia atau tenaga kerja. Karena kita ketahui faktor sumber daya manusia/ tenaga kerja merupakan pengendali dari seluruh aktivitas perusahaan. Akan tetapi tujuan organisasi akan tercapai apabila didukung oleh kepemimpinan dan budaya organisasi yang baik juga sehingga kinerja pegawai akan meningkat. Dengan kinerja pegawai meningkat akan berindikasi pada kinerja organisasi juga.

Keyword : Leadership, Budaya Organisasi, dan Kinerja Pegawai

A. Pendahuluan

Dewasa ini lingkungan organisasi baik negeri maupun swasta tumbuh dan berkembang dengan sangat dinamis, sangat memerlukan adanya sistem manajemen yang efektif dan efisien artinya bahwa semuanya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi dengan cepat, tepat dan terarah. Dengan demikian, organisasi sudah tidak lagi dipandang sebagai sistem tertutup (*closed system*) tetapi organisasi merupakan sistem terbuka (*opened system*) yang harus dapat merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan efisien.

Mengingat adanya dinamika internal (perkembangan peran) dan tuntutan eksternal yang semakin berkembang, organisasi dihadapkan pada upaya penyesuaian diri untuk merespons dinamika eksternal dan

integrasi potensi-potensi internal dalam melaksanakan tugas yang semakin kompleks. Upaya ini harus dilakukan jika organisasi ini hendak mempertahankan kinerjanya yaitu dalam memberikan pelayanan pendidikan kepada masyarakat. Untuk itu, ia tidak dapat mengabaikan sumber daya manusia yang dimiliki termasuk perhatian atas kepuasan kerjanya. Pengabaian atasnya dapat berdampak pada kinerja organisasi juga dapat berdampak serius pada kualitas pelayanan pendidikan. Kinerja individu akan mencerminkan dari kinerja organisasi itu sendiri. Apabila kinerja pegawai baik maka kinerja organisasi pun baik juga. Hal ini sesuai dengan pendapat Prawirosentono (1999:3) bahwa :

Terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Dengan perkataan lain kinerja seorang karyawan (*individual performance*) baik

¹ Dosen Program Studi Pendidikan Manajemen Perkantoran dan Prodi M2B SPS UPI

maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

Sedangkan menurut Gibson (1996) mengemukakan bahwa kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi.

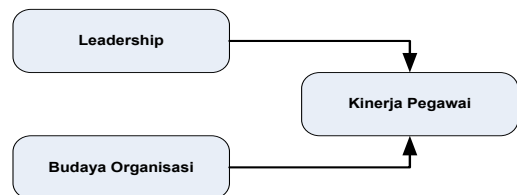
Pimpinan merupakan salah satu indikator di mana kinerja organisasi dapat tercapai. Dengan Kepemimpinan memiliki peranan penting pada peningkatan kinerja pegawai. Tanpa adanya kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perorangan dengan tujuan perusahaan mungkin menjadi lemah. Kondisi tersebut mungkin akan menimbulkan situasi di mana individu bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara perusahaan menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran yang sudah direncanakan. Oleh karena itu kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu perusahaan ingin sukses. Seorang pemimpin harus dapat memberikan perhatian penuh baik terhadap produksi atau jasa maupun semangat kerja dan kepuasan pegawai melalui penggunaan pendekatan yang baik dalam pelaksanaan pekerjaan. Begitu pula untuk meningkatkan kinerja pegawai terhadap seluruh aktivitas organisasi, dapat dilakukan antara lain melalui pemberian motivasi. Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Selain kepemimpinan faktor budaya organisasi juga memiliki peranan yang sangat penting di dalam pencapaian kinerja organisasi. Pemahaman atas budaya pada tingkat organisasi ini merupakan sarana terbaik bagi penyesuaian diri anggota-anggotanya, bagi orang luar yang terlibat masyarakat dan

yang berkepentingan (seperti investor atau instansi pemerintah terkait) maupun bagi pembentukan dan pengembangan budaya organisasi itu sendiri dalam mengatasi berbagai masalah yang sedang dan akan dihadapi.

Perhatian atas budaya organisasi menjadi semakin meningkat ketika baik perspektif kebijakan publik maupun perspektif manajemen publik dalam administrasi negara masih menyisakan sejumlah masalah dalam masa transisi di negara sedang berkembang (Minogue, Polidano, Hulme : 1998, 3-4). Kunci dari sejumlah masalah yang tersisa tersebut menunjuk pada nilai, kepercayaan, dan norma institusional dan dibarengi pula dengan sikap-sikap individual. Hal ini mengarah pada substansi budaya organisasi dan bagaimana mengubah budaya tersebut. Paparan dalam tulisan ini berupaya untuk menjelajahi budaya organisasi pelayanan publik di Indonesia. Meskipun tidak cukup mewakili namun memberikan wacana idiografis yang memadai.

Apabila di gambarkan dalam sebuah paradigma maka seperti tampak dalam gambar di bawah ini.



Gambar 1
Paradigma Analisis Peranan Leadership dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

B. Leadership (Kepemimpinan)

Definisi kepemimpinan telah mengalami perkembangan dan pergeseran. Dalam paradigma lama kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dengan memotivasi, menggerakkan, mengarahkan, mengajak, menuntun dan jika perlu memaksa mereka untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Dalam

paradigma baru, kepemimpinan dimaknai secara lebih luas, bukan sekedar kemampuan mempengaruhi, yang lebih penting adalah kemampuan member inspirasi kepada pihak lain, agar mereka secara proaktif tergugah untuk melakukan berbagai tindakan demi tercapainya visi, misi dan tujuan organisasi.

Jams A.F. Stoner dalam Adyas (www.daneprairie.com) berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas para anggota kelompok (Stoner dalam Umar, 1998 : 31). Sedangkan menurut DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa :

“Kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai”.

Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Sedangkan Nimran (2004:64) mengemukakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* adalah merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Robbins (1996:39) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Siagian (2002:66) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat

interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Yang dimaksud dengan peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung. Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi. Sedangkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran.

Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerjaan (pegawai) dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, tanpa kepemimpinan atau bimbingan hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi lemah.

Fungsi utama seorang pemimpin adalah mengambil keputusan (*decision making*). Merujuk pandangan Lawrence R. Jauch and William E. Glueck, dapat disimpulkan bahwa terdapat lima aspek penting yang menjadi indikator kunci dalam pengambilan keputusan strategik, yaitu:

1. Rasionalitas
Hal ini dapat diukur dari sisi manfaat maksimum, ketepatan pemilihan alternatif, dan kepastian penetapan skala prioritas dalam merealisasikan visi dan misi organisasi.
2. Relevansi
Hal ini dapat diukur dari tingkat kesesuaiannya dengan tujuan dan kebutuhan organisasional
3. Kepuasan
Hal ini dapat diukur dari tingkat penerimaan *stakeholder*, dampak positif dari keputusan serta komitmen semua pihak dalam mengimplementasikannya.

4. Fleksibilitas

Hal ini dapat diukur dari kesesuaiannya dengan situasi yang dihadapi dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.

5. Komprehensif

Hal ini dapat diukur dari keluasan cakupan permasalahan yang dapat diatasi.

Anoraga *et al.* (1995) dalam Tika (2006:64) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

Dengan adanya peranan dari seorang pemimpin itu merupakan salah satu upaya dalam pencapaian tujuan organisasi.

C. Budaya Organisasi

Banyaknya definisi tentang budaya organisasi diajukan oleh para pakar seperti halnya Robbins (1996) yang telah mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu "persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu dan menjadi suatu sistem dari makna bersama." Sementara itu, Schein (1991) memilih definisi yang dapat menjelaskan bagaimana budaya berkembang, bagaimana budaya itu menjadi seperti sekarang ini, atau bagaimana budaya dapat diubah jika kelangsungan hidup organisasi sedang dipertaruhkan. Untuk itu diperlukan definisi yang dapat membantu memahami kekuatan-kekuatan evolusi dinamik yang mempengaruhi suatu budaya berkembang dan berubah. **Schein** akhirnya memberikan definisi yang lebih dapat diterima oleh berbagai pihak yaitu bahwa budaya organisasi merupakan :

"a pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered,

or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and therefore, to perceive, think, and feel in relation to those problems."

Terdapat beberapa teori utama budaya organisasi yang telah meluas dikenal di kalangan teoritis dan praktisi organisasi. Pertama adalah teori yang dikemukakan oleh Kluckhohn-Strodtbeck dalam Robbins (1996) yang mengemukakan enam dimensi budaya dasar. Masing-masing dimensi ini memiliki variasi yang membedakan antara budaya yang satu dengan budaya lainnya. Dimensi pertama adalah hubungan dengan lingkungan yang memiliki variasi dominasi terhadap lingkungan, harmoni dengan lingkungan, dan tunduk atau didominasi oleh lingkungan. Dimensi kedua adalah orientasi waktu yang memiliki variasi tentang orientasi pada masa lalu, masa kini, dan masa depan. Dimensi ketiga adalah kodrat atau sifat dasar manusia yang bervariasi tentang pandangan bahwa pada dasarnya manusia itu baik, atau buruk, atau campuran antara baik dan buruk. Dimensi keempat adalah orientasi kegiatan yang memiliki variasi adanya penekanan untuk melakukan tindakan, penekanan untuk menjadi atau mengalami sesuatu, dan penekanan pada upaya mengendalikan kegiatan. Dimensi kelima ialah fokus tanggungjawab yang mempunyai variasi individualistis, kelompok, atau hierarkis. Dimensi terakhir yaitu konsep ruang yang tumpuan variasinya terletak pada kepemilikan ruang yang terbagi pada variasi pribadi, publik atau umum, dan campuran antara keduanya.

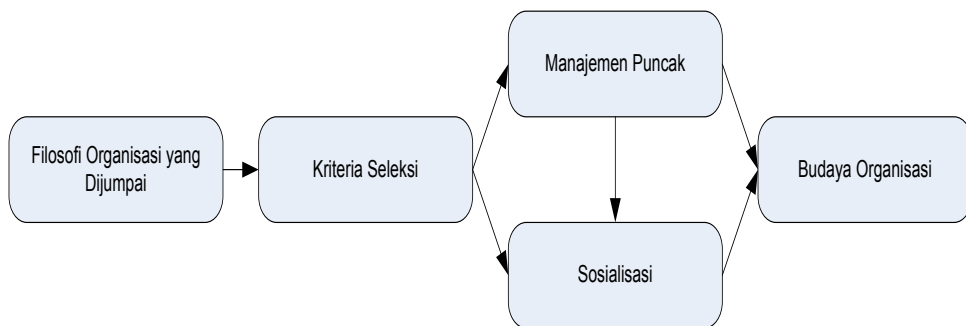
Budaya suatu organisasi tidak muncul begitu saja dari suatu kehampaan. Banyak pandangan yang dikemukakan oleh para pakar organisasi tentang unsur-unsur yang terkandung dalam budaya organisasi namun pada intinya sama.

Dua pakar budaya organisasi terkemuka Bennis dan Brown (1999) dalam A.B Susanto (2004:8) mengemukakan tiga tingkatan unsur budaya organisasi yakni:

- a. *Artifacts*, yang terjemahan bebasnya adalah sesuatu yang dimodifikasi oleh manusia untuk tujuan tertentu. *Artifacts* merupakan hal yang paling mudah dilihat dan ditangkap saat kita memasuki sebuah organisasi karena hubungan erat dengan apa yang kita lihat, kita dengar dan kita rasakan saat berada di dalamnya. *Mary Jo Hatch* mengindikasikan artefak sebagai aktivitas yang tidak banyak diketahui orang, artefak merupakan manifestasi dari kegiatan dalam budaya perusahaan. Selanjutnya *Mary Jo Hatch* mengkategorisasikan artefak sebagai berikut:
- b. *Espoused Value* (nilai yang didukung oleh perusahaan), yang mencakup strategi, tujuan dan filosofis dasar yang dimiliki oleh organisasi. Nilai-nilai ini dapat dipahami jika seseorang sudah mulai menyelami perusahaan tersebut.
- c. *Basic Assumption* (asumsi dasar), yaitu asumsi-asumsi tersirat yang dipegang bersama dan menjadi dasar pijakan.

Seluruh sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi harus dapat memahami dengan benar budaya organisasi yang ada. Pemahaman ini sangat berkaitan dengan setiap gerak langkah setiap kegiatan yang dilakukan, baik perencanaan yang bersifat strategis dan taktikal atau kegiatan dari implementasi perencanaan.

Di samping itu, untuk memberikan dukungan kepada sumber daya manusia di dalam usaha memahami budaya organisasi perlu diketahui terlebih dahulu bagaimana budaya organisasi itu dibentuk. Suatu budaya pada hakekatnya adalah sebuah fenomena kelompok, untuk menelaah proses terbentuknya budaya organisasi tidak dapat lepas dari dukungan kelompok. Selain itu, proses kemunculan budaya organisasi memakan waktu yang cukup lama dan umumnya melibatkan seseorang tokoh (manajer puncak) yang memperkenalkan visi dan nilai-nilai kepada stafnya. Pembentukan budaya organisasi dijadikan acuan oleh seluruh anggota kelompoknya untuk bertindak dan berperilaku.



Gambar 2
Terbentuknya Budaya Organisasi Menurut Stephen P. Robbins
(Sumber: Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi* Jilid 2, 1996:302).

Gambar tersebut menjelaskan bagaimana budaya organisasi dibangun dan dipertahankan. Dari gambar tersebut dapat dilihat filsafat organisasi dimana pendiri memiliki asumsi, persepsi, dan nilai-nilai yang harus diseleksi terlebih dulu. Hasil seleksi

tersebut akan dimunculkan ke permukaan yang nantinya akan menjadi karakteristik budaya organisasi.

Pembentukan tim seleksi bertujuan agar kriteria-kriteria yang telah ada (persepsi, asumsi, dan nilai-nilai) tidak dipilih secara

subjektif tetapi disaring dulu dari beberapa sumber daya manusia dalam organisasi.

Keberhasilan proses sosialisasi tergantung pada dua hal utama yaitu:

- a. Derajat keberhasilan mendapatkan kesesuaian dari nilai-nilai yang dimiliki oleh karyawan baru terhadap organisasi.
- b. Metode sosialisasi yang dipilih oleh manajemen dan yang dipilih oleh manajemen puncak di dalam implementasinya.

Pada akhirnya tercapailah sasaran yang diinginkan organisasi yakni terbentuknya budaya organisasi. Karyawan wajib mempelajari budaya organisasi dalam bentuk cerita, acara ritual, material dan bahasa.

Budaya organisasi berkaitan erat dengan pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) di suatu perusahaan. Semakin kuat budaya organisasi, semakin besar dorongan para karyawan untuk maju bersama dengan perusahaan.

Gaya dan pola perilaku karyawan pada sistem manajemen tradisional dan manajemen inovasi berbeda, yang menyebabkannya adalah budaya organisasi yang terbentuk di dalamnya. Budaya organisasi sangat mempengaruhi kinerja para karyawan dalam perusahaan. Budaya organisasi bersifat *intangible*, tidak formal dan tidak langsung terjadi, tetapi mempunyai peranan penting sebagai cara berfikir, cara memandang, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan.

Empat konsep *corporate culture*. Pertama; norma, aturan, nilai-nilai, etos kerja, kedua; seremoni, ritual, symbol, arsitektur. Ketiga; protokol, prosedur, birokrasi, tata tertib dan terakhir; pendiri, pahlawan, pemimpin, manajer. Pengembangan budaya perusahaan tidak mungkin dimulai dari karyawan bawah. Budaya perusahaan hanya akan berjalan efektif bila dimulai dari level pimpinan dan manajer.

Dengan demikian, kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan dengan

kinerja dikarenakan hal-hal sebagai berikut:

- a. Penyatuan tujuan. Dalam perusahaan dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh gendang yang sama.
- b. Budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan.
- c. Budaya yang kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan motivasi dan inovasi.

Berdasarkan hal tersebut, pengenalan, penciptaan, dan pengembangan budaya organisasi dalam suatu perusahaan mutlak diperlukan dalam rangka membangun perusahaan yang efektif dan efisien sesuai dengan misi dan visi yang hendak dicapai.

D. Peranan Leadership dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi (kinerja). Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 1999).

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan (Manullang, 2001: 141). Menurut Gibson, (2005: 334), kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan

tertentu. Dalam kepemimpinan terdapat suatu pemikiran, apabila tanpa kepemimpinan suatu organisasi adalah kumpulan orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur (kacau-balau). Kepemimpinan yang efektif harus dapat memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin akan menjadi renggang (lemah). Keadaan ini bisa menimbulkan situasi di mana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam mencapai sasarannya.

Kepemimpinan memiliki peranan penting pada peningkatan kinerja pegawai. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perorangan dengan tujuan perusahaan mungkin menjadi lemah. Kondisi tersebut mungkin akan menimbulkan situasi dimana individu bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara perusahaan menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran yang sudah direncanakan. Oleh karena itu kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu perusahaan ingin sukses. Seorang pemimpin harus dapat memberikan perhatian penuh baik terhadap produksi atau jasa maupun semangat kerja dan kepuasan pegawai melalui penggunaan pendekatan yang baik dalam pelaksanaan pekerjaan. Begitu pula untuk meningkatkan kinerja pegawai terhadap seluruh aktivitas perusahaan, dapat dilakukan antara lain melalui pemberian motivasi dari pimpinan dan didukung oleh budaya organisasi yang baik.

Berdasarkan hasil penelitian diantaranya oleh Adyas (www.daneprairie.com) membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk memengaruhi banyak orang melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat

mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika diterapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki.

Budaya Organisasi adalah total skor pertanyaan/pernyataan dengan indikator: inisiatif, toleransi terhadap tindakan beresiko, kejelasan arah organisasi, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan komunikasi (Binawan Nur Tjahjono dan Tri Gunarsih:2010).

Budaya organisasi secara keseluruhan merupakan organisasi dalam dirinya sendiri, karena budaya melekat pada organisasi. Dengan terciptanya budaya organisasi, setiap individu akan mengikatkan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan kebijakan, prosedur, dalam setiap tingkah lakunya yang membuat pekerjaan menjadi menyenangkan. Dengan keterikatan individu dalam pekerjaan, sehingga menyatu dalam perilaku dan tindakan akan memperkuat komitmen kerjanya sebagai bagian dari organisasi yang mempunyai konsekuensi tanggung jawab akan keberhasilan organisasi.

Peningkatan Kinerja Pegawai dapat dilakukan dengan jalan merubah/memperbaiki budaya organisasi yang lebih baik karena Budaya Organisasi secara positif signifikan mempengaruhi kinerja (Binawan Nur Tjahjono dan Tri Gunarsih:2010)

Berdasarkan hasil penelitian diantaranya oleh Adyas (www.daneprairie.com) membuktikan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya budaya organisasi yang merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungan organisasinya, akan membentuk suatu persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang, persepsi keseluruhan ini akan menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut yang mampu mendukung

dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja perusahaan serta dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

E. Kesimpulan

Kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pimpinan membutuhkan orang lain, yaitu bawahan untuk melaksanakan secara langsung tugas-tugas, di samping memerlukan sarana dan prasarana lainnya. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kondusif di dalam kehidupan organisasional.

Budaya perusahaan memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi (kinerja pegawai), selain itu budaya organisasi adalah instrumen untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal. Hal yang paling mendasar dari budaya organisasi adalah sebagai sistem kontrol sosial bagi anggota organisasi untuk mengendalikan perilaku yang diharapkan sesuai tujuan perusahaan sehingga tujuan perusahaan yang telah direncanakan jauh-jauh hari dapat terlaksana.

Kinerja pegawai merupakan hasil dari suatu proses atau seperangkat proses yang menciptakan pemahaman bersama mengenai apa yang harus dicapai (dan bagaimana hal itu dicapai) serta bagaimana dapat mengatur orang dengan cara yang dapat meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan tersebut. Kinerja pegawai yang tinggi bisa tercapai apabila didukung dengan adanya *leadership* dan budaya organisasi yang baik pula.

E. Daftar Bacaan

- Binawan Nur Tjahjono dan Tri Gunarsih. 2010. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah*.Jurnal (www.google.com).
- Dubrin Andrew J., 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.
- Gibson, Ivancevich, Donnely, 1997. *Organizations (Terjemahan)*, Cetakan Keempat, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Hadi Senen, Syamsul. 2009. *The Influence of Social and Physical Condition, Individual Needs, and Work Ability Serve Performance its Implication to Employees Satisfaction (A Study at PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (PT Telkom) Region Devison III in West Java Province)*.Disertasi.UNPAD:Tidak dipublikasikan.
- Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, S.P M. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- , 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*.UNES.
- Minogue, M., Polidano, C. & Hulme, D. 1998 *Beyond the New Public Management :Changing Ideas and Practices in Governance*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Nawawi, Hadari dan Marsini Hadari. 1990. *Administrasi Personal untuk Menghasilkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : CV. Haji Mas Agung.
- Nimran Umar, 2004. *Perilaku Organisasi*, Cetakan Ketiga, CV. Citra Media, Surabaya.

- Prawirosentono, Suyadi, 1999, *Jelang Perdagangan Bebas Dunia*, Yogyakarta: BPFE.
- Robbins Stephen P., 1996. *Organizational Behavior (Terjemahan) Jilid 2*, Edisi Ketujuh, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Ruky.S A. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja: Performance Management System, Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sastrohadiwiryo S, Bejo. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Schein, E.H. 1984 Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review* winter.
- Siagian Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Tika H. Moh. Pabundu, 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan Pertama, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- www.daneprairie.com